

REPENSANDO COMPORTAMENTOS: REFLEXÕES SOBRE PLANEJAMENTO E DIREÇÃO DO CICLO DE INTELIGÊNCIA.

Vitor Lares*

“Para o grande público, as falhas da Inteligência são naturalmente perturbadoras porque estão frequentemente ligadas a falhas de decisão que custam caro aos contribuintes. O público frequentemente culpa as agências de Inteligência por isto, uma propensão que os políticos¹ estão felizes em incentivar porque desloca a responsabilidade para longe deles².”

Robert Jervis, 2010.

Resumo

O presente artigo apresenta reflexões sobre como a falta de diálogo e outras dificuldades na relação entre Inteligência e seus usuários contribuem para as “falhas de Inteligência”, tendo como perspectiva a discussão de autores especializados e comportamentos dos principais atores envolvidos nos processos que conduzem a esses problemas: os decisores políticos (policy-makers, os usuários de Inteligência), e os analistas e as agências de Inteligência (produtores de Inteligência). São apresentados argumentos e situações que permitem ao leitor compreender a responsabilidade compartilhada entre eles na construção de um relacionamento que favoreça a produção técnica, isenta e objetiva das análises de Inteligência, a correta dimensão de sua utilização e circunstâncias, processos e comportamentos que, ao longo da experiência acumulada no campo, demonstraram ser potencialmente problemáticos ao processo de Planejamento e Direção do Ciclo de Inteligência.

I Introdução

No livro *“Why Intelligence Fails”* de Robert Jervis (2010) analisa dois casos históricos de falhas da comunidade de Inteligência americana: a incapacidade de prever e entender os tumultos que derrubaram o xá Reza Pahlevi e culminaram com a Revolução Iraniana, em 1979; e o julgamento equivocado sobre o programa iraquiano de armas de des-

truição em massa (ADMs) que levou à Guerra, em 2003. Em sua discussão, as “falhas” precisam ser analisadas à luz de outros elementos, como a relação entre a Inteligência e o decisor político.

Este artigo pretende apresentar reflexões e argumentos sobre como a relação entre Inteligência e seus usuários contribui

* Oficial de Inteligência e Superintendente Estadual da Abin no Acre.

¹ As palavras inglesas *policy maker* e *decision maker* foram traduzidas como: político, decisor político ou decisor, conforme julgamento do autor sobre a conveniência do termo para o entendimento do presente texto. No geral, podem ser intercambiadas sem prejuízo semântico.

² Todas as citações do original em inglês foram livremente traduzidas pelo autor. Os termos mantidos no original foram aqueles de natureza técnica ou cuja tradução foi considerada incapaz de manter o significado.

para ocorrência de falhas de Inteligência, tendo como perspectiva a discussão de autores especializados e o comportamento dos principais atores envolvidos nos processos que conduzem a esses problemas: os decisores políticos (ou usuários de Inteligência), e os analistas e as agências de Inteligência³ (produtores de Inteligência).

Assumimos a definição de Johnson (2009) para Ciclo de Inteligência, no qual este se configura como um modelo que descreve a sequência de atividades da Inteligência, desde os estágios iniciais de planejamento, percorrendo todo o caminho para um produto acabado que esteja pronto para a consideração dos decisores nos mais altos níveis de um governo.

A importância de definir demandas para a atividade de Inteligência tem sido subestimada ao longo dos anos, o que levou agências de Inteligência a decidir suas próprias necessidades e tarefas.

Assim, como cada fase do Ciclo de inteligência envolve um comportamento que deve ser levado em consideração por estudiosos e produtores de Inteligência,

e tendo em vista que os processos que levam a falhas de Inteligência são diferentes em cada momento do Ciclo, trataremos predominantemente da fase de planejamento e direção da atividade, em que predominam decisões de natureza política, tanto da esfera política geral do governo quanto da política interna das agências de Inteligência, e alguns aspectos da fase de difusão do conhecimento.

2 Problemas da Relação Decisor-Inteligência

“Como o Ciclo de Inteligência se inicia com a definição das necessidades de informação do decisor, ele representa o processo de demanda de informações da produção de Inteligência, a maneira pelo qual os políticos “puxam” informações da comunidade de Inteligência. No entanto, a implantação real deste processo tem deixado muito a desejar”. (Stephen Marrin, 2009, p. 151).

A importância de definir demandas para a atividade de Inteligência tem sido subestimada ao longo dos anos, o que levou agências de Inteligência a decidir suas próprias necessidades e tarefas. Quando isso ocorre, a literatura e a experiência mostram que as organizações de Inteligência adotam uma perspectiva de produção de Inteligência que Marrin (2009) denominou *information push*⁴.

³ Chamamos de agência de Inteligência todo órgão ou fração de órgão governamental que realiza atividades de coleta, processamento, análise, e difusão de conhecimentos de Inteligência a decisores em altos níveis governamentais, incluindo-se os de natureza civil e militar, departamentais ou de Estado.

⁴ Push é designação de uma prática na qual um fornecedor entrega um produto ou realiza um serviço não solicitado pelo consumidor. O termo parece vir da doutrina de logística das forças armadas americanas e tem sido empregado na área de tecnologia da informação para referir-se à entrega de dados não autorizados, como na forma de e-mails não solicitados etc. É interessante refletir que, no dia-a-dia em geral, essa prática de push tende a não ser bem recebida pelo consumidor. Exceções ocorrem quando o serviço/produto atinge uma expectativa/necessidade reprimida, para o qual o consumidor não encontrou solução - por não ser prioritária ou por não ter identificado fornecedores - em seu espectro de consideração usual ou quando é esperado que este produto ou serviço seja prestado sem solicitação (como na entrega de víveres e suprimentos para as tropas durante uma guerra).

Em vez de serem orientadas por demandas do decisor político, as agências de Inteligência começam a oferecer produtos derivados de informações acumuladas em seu processo de coleta. É fato que, apesar de serem sensíveis às necessidades de informação do decisor, as agências de Inteligência gastam quantidade substancial de seus recursos coletando e produzindo informações sobre assuntos a partir de iniciativa própria.

É verdade também que, em muitos casos, os decisores políticos não sabem definir suas próprias necessidades de informação e não conseguem antever de quais conhecimentos precisarão em um futuro de curto ou médio prazo. Em certos casos, as necessidades de informação dos decisores políticos jamais são conhecidas, ou tornadas claras, para os produtores de Inteligência (JOHNSON, 2009).

Nesse contexto, é preciso considerar que o decisor político não é pessoa isenta em suas opiniões e posicionamentos ideológicos e intelectuais. Em geral, não há garantia de que o decisor se comprometa com uma análise isenta e técnica dos argumentos e estimativas produzidos pela Inteligência sobre determinado assunto. Não importa quão bem elaborada seja a análise – e especialmente se for bem feita – ela geralmente desagrada ao usuário (KENT, 1994, p. 38).

Os políticos tendem a não receber bem análises que, implicitamente, questionam sua capacidade como decisores ou fornecem apenas avaliações negativas das op-

ções de ação existentes. Woodrow Kuhns (2003, p. 94-95) – cientista político vinculado à Agência Central de Inteligência (CIA) – observou (há mais de 50 anos) que a maioria dos políticos americanos se opunha, total ou parcialmente, a ter analistas de Inteligência responsáveis por estimar e advertir sobre consequências de suas linhas de ação. Em sua opinião, políticos desejam a Inteligência apenas para fornecer “fatos em si” e querem eles próprios ser os responsáveis por interpretá-los.

Marrin (2009) afirma que na literatura especializada não há exemplo de casos em que a análise de Inteligência tenha influenciado mudança de estratégia ou de condução política quando esse conhecimento apresenta resultados que frustram e contrariam preferências e opiniões do decisor político. A experiência indica que, nesses casos, o decisor tende a ignorar a análise ou buscar (eventualmente, até forçar) a produção de avaliação mais adequada às suas próprias expectativas.

Diversos autores⁵ tratam direta ou indiretamente de outros fatores que, somados à falta de clareza das necessidades e à subjetividade do decisor, indicam razões pelo qual a natureza da relação entre usuário e produtor de Inteligência é inevitavelmente tensa.

A abordagem pessimista, bastante comum à análise de Inteligência, parece induzir a uma posição de imobilidade, pois predispõe-se sempre a jogar “água

⁶ Exemplos incluem Kent (1994), Marrin (2009), Johnson (2009), Hitz (2008), Afonso (2009) e Jervis (2010).

fria” na vontade do decisor ao mostrar os pontos fracos das iniciativas e das decisões do governo. Geralmente, essa posição entra em conflito com a postura “assertiva” que move os políticos (uma vez que atividade política pressupõe proatividade na execução de projetos e políticas públicas e desejo de construir um legado).

[...] é preciso pesar os benefícios da aproximação e do afastamento entre produtores e usuários de Inteligência, de forma a equilibrar a relevância e a independência das análises.

Outro fator a ser considerado é a competição analítica com outras instâncias de assessoria, que podem estar mais bem informadas ou ter competência maior que a da Inteligência em determinados assuntos, tais como secretarias e ministérios responsáveis por tratar assuntos técnicos de suas respectivas áreas. Decisores podem estar – ou acreditar que estão – suficientemente informados sobre determinados assuntos antes de acessarem os relatórios de Inteligência.

Problemas de credibilidade da análise ou da agência de Inteligência que a produz são também elementos que podem induzir o decisor a, deliberadamente, não utilizar seu tempo ou dar a devida atenção às análises e aos *briefings* recebidos.

A literatura especializada sugere medidas para o melhoramento dessa relação. A Inteligência deve conseguir acesso e

manter uma equipe atuante nas comissões e câmaras onde as decisões políticas são tomadas (gabinete presidencial, congresso, grupos de trabalho estratégicos, etc.). Fomentar que seus oficiais de Inteligência tenham experiências profissionais em outros órgãos do governo e na iniciativa privada, bem como receber profissionais de outros setores do governo para períodos nas agências de Inteligência; estimular o debate e o intercâmbio acadêmico; e investir no aperfeiçoamento dos processos de coleta e análise para manter elevado padrão de qualidade das informações difundidas. Em especial, é necessário não ceder a pressões de politização.

Afonso (2009, p. 17) considera que é preciso pesar os benefícios da aproximação e do afastamento entre produtores e usuários de Inteligência, de forma a equilibrar a relevância e a independência das análises. Uma vez que os analistas de Inteligência estão envolvidos direta ou indiretamente no processo de decisão política, o desafio é desenvolver salvaguardas que permitam, ao mesmo tempo, a interação entre produtores e usuários de Inteligência sem prejuízo da qualidade do trabalho e da autonomia de um e do outro.

3 Descrédito e irrelevância

“Se a Inteligência se mostra irrelevante para uma crise corrente, ou se é tardia ou imprecisa, ela será ignorada pelas autoridades políticas, com concomitante redução no acesso dos oficiais de Inteligência aos conselhos de decisão.” (Loch Johnson, 2009, p. 47).

Problemas de credibilidade são causados por diversos fatores. Podem, por exemplo, estar associados à construção histórica da atividade de Inteligência em um determinado contexto nacional. Tim Weiner (2008) aborda diversas circunstâncias em que a CIA estabeleceu e executou suas próprias políticas, à revelia do conhecimento de presidentes e congressistas ou mesmo em flagrante oposição às orientações deles. Em suas palavras, presidentes americanos como Johnson, Nixon, Ford e Carter assumiam suas funções “na expectativa de que a espionagem pudesse resolver cada problema, ou que não era capaz de fazer nada direito, e depois passavam a ter a opinião oposta”.

No Brasil, percebe-se o reflexo histórico da condução da atividade de Inteligência durante o período militar (1964-1985), em razão do uso que o regime autoritário fez da atividade e dos órgãos de Inteligência, dedicados quase exclusivamente à atividade de contrassubversão com viés ideológico. Essa experiência corrobora uma visão negativa da atividade de Inteligência de Estado no País, onde, em certos discursos políticos, é possível observar até mesmo a negação (e o profundo desconhecimento) das capacidades potenciais de uma agência de Inteligência no assessoramento para a condução das políticas públicas internas e externas.

As questões político-sociais não são, no entanto, as únicas responsáveis pelo descrédito da Inteligência. Por parte das agências, é preciso considerar problemas técnicos na produção de análises e

estimativas que compõem os produtos ofertados. Problemas relacionados com capacidades legais, tecnológicas e intelectuais nas fases de coleta, tratamento e análise certamente interferem na qualidade final do produto.

Há ampla literatura sobre o assunto, mas não intentamos nos deter nesses pontos no presente artigo. Para nosso propósito, basta compreender que, na medida em que o decisor encontra falhas na qualidade das análises recebidas, estabelece-se a percepção de baixa confiabilidade no que é produzido, o que gera descrédito.

As pessoas em geral (e os decisores em especial) esperam que os profissionais de Inteligência sejam, apesar de pessoas normais, capazes de percepções e análises extraordinárias da realidade. Se não, que sejam ao menos capazes de apresentar seus argumentos de forma sólida e consistente no apontamento de problemas e soluções.

Já em 1968, Sherman Kent (1994, p. 39) apontava que:

“O consumidor decepcionado pode começar a olhar duramente para a base factual da nossa pirâmide. Ele pode encontrar algumas peças de alvenaria soltas que podem ser postas à parte, e ele o fará. Ele então pode encontrar outras pedras, que, apesar de serem do mesmo material e cortadas em formas geométricas similares, não foram incorporadas à estrutura de base. (...) Se ele encontrar evidências desse tipo de abordagem insincera, ele vai atacar com armas pesadas. Antes que termine, ele terá provado a si, e a uma série de outros, que a chamada “contribuição da Inteligência” é uma fraude”.

Heuer (1999), entre outros autores, apresenta um amplo estudo sobre comportamentos que condicionam a “análise dos analistas”. Seus estudos e método⁶ têm influenciado grande parte dos profissionais e estudiosos da Inteligência nos últimos anos e pode contribuir para substancial melhora na qualidade final dos produtos ofertados aos decisores políticos.

O descrédito da atividade e do produto da Inteligência representa um grande desafio aos governos e às agências.

Outro problema que traz descrédito à Inteligência é a mentalidade ou o pensamento de grupo. Qualquer organização pode cair na armadilha de não questionar pressupostos básicos que afetam sua análise posterior. Perceber “idéias e linhas de ação fixas” pode gerar no decisor a sensação de que seus analistas de Inteligência pensam todos da mesma maneira, e isso não colabora para valorização do produto fornecido. A formação de um pensamento único e inquestionável sobre assuntos relevantes deve ser evitada.

O descrédito da atividade e do produto da Inteligência representa um grande desafio aos governos e às agências. Reverter uma situação de descrédito generalizado e alcançar credibilidade em nível estatal para além dos sucessivos governos demanda tempo e investimento em relações que são, por natureza política, temporárias.

A irrelevância dos produtos ofertados é um problema ainda maior para uma agência de Inteligência. Ela está diretamente relacionada com problemas de credibilidade, mas também com falhas estruturais na postura do próprio decisor. Na medida em que o decisor não participa ativamente da formulação das demandas e prioridades da Inteligência, ele vai inevitavelmente receber informações e conhecimentos do tipo *push*, que precisam de condições específicas para serem considerados úteis. A saturação do usuário com relatórios e análises sobre “temas desinteressantes e não prioritários” provoca uma inevitável sensação de que a Inteligência produz majoritariamente conteúdos sem importância.

A questão é que as análises de Inteligência raramente têm prioridade para os políticos, que são, inevitavelmente, ocupados e asoberbados com mais exigências do que seu tempo e atenção podem atender. Por essa razão, os oficiais de Inteligência devem chamar a atenção para seu produto e comercializar suas idéias. Isso é especialmente importante no caso de alertas sobre ameaças potenciais ou imediatas ou de análises que indicam consequências significativas para questões nacionais importantes, em que um telefonema, um bilhete pessoal ou um encontro com os usuário pode ser necessário, tendo em vista a gravidade da situação.

Envolver decisores e outros usuários da Inteligência em avaliações regulares do material produzido e do desempenho

⁶ O Método de Análise de Hipóteses Concorrentes (Analysis of Competing Hypotheses - ACH).

dos profissionais envolvidos pode ajudar a ampliar a percepção de relevância da produção de Inteligência e a melhorar a projeção de expectativas entre as necessidades demandadas e o produto ofertado para ambas as partes, além de servir como importante incentivo para as equipes e analistas individualmente.

4 Politização

“Às vezes, um analista vai sucumbir a uma tentação diferente, conhecida como “politização”, isto é, vai colocar algo, “temperar” a Inteligência para atender as necessidades políticas ou crenças de um usuário do seu produto ou de um político de alto nível – este é o perigo da “Inteligência para agradar”. Rejeitar a honrosa tradição de objetividade da Inteligência é um pecado capital da profissão. (Loch Johnson, 2009, p. 45).

A politização da atividade de Inteligência ocorre quando as análises de Inteligência são influenciadas por posições políticas do governo e quando há pressões sutis ou ostensivas para direcionar os resultados obtidos de forma a se harmonizarem com diretrizes políticas ou ideológicas que permeiam o processo de decisão, resultando ou em Inteligência de “profecias autorrealizáveis” ou em “Inteligência para agradar”, que distorcem inevitavelmente a realidade. (RANSOM, 2009, p. 136)

A politização implica, resumidamente, que desejos políticos e pressões podem empurrar análises e opiniões de especialistas para posições distanciadas da “verdade”, o que resultaria, segundo Marrin (2009, p. 136), em decisões subotimizadas, ou seja, o decisor deixa de aproveitar o máximo das informações que po-

deria ter disponível e, com isso, decide desconhecendo aspectos relevantes que estão disponíveis.

Outra forma de politização é aquela pela qual os analistas podem ser influenciados a agradar aos políticos ou chefes em diversos níveis, não por informar-lhes de maneira a atender suas expectativas, mas pela autoimposição de construir conclusões, mesmo sem suficientes evidências. Em geral, é uma tentativa de evitar o estilo de argumentação conservador, que considera simplesmente visões favoráveis e desfavoráveis de uma questão, normalmente considerado evasivo e pouco útil pelos decisores (JERVIS, 2010, p. 127). Nesse caso, o analista preocupa-se também com seu prestígio pessoal e o reconhecimento de suas capacidades, e, por vaidade, incorre em severo dano para a qualidade e a objetividade da análise, induzindo o decisor a considerar uma questão de maneira equivocada.

As difusões de relatórios passam a seguir uma lógica seletiva [...] que consiste em tentar antecipar as reações do usuário [...]

Mesmo quando os analistas realizam suas tarefas utilizando os mais rígidos critérios técnicos e pessoais, eles podem ser pressionados internamente pela própria agência de Inteligência para alterar os resultados de suas análises. Nessa modalidade, a politização desloca-se do nível elementar dos produtores e do nível superior dos decisores para o nível intermediário dos gestores das agências de Inteligência, onde o ambiente é

propício à preocupação com a manutenção do *status quo* hierárquico.

São estabelecidos filtros para o conhecimento dos analistas a partir de critérios políticos, incluído o desejo de agradar ao decisor (*intelligence to please*), mas também um processo inverso, de Inteligência feita para não desagradar.

A necessidade de proteger a atividade de Inteligência da pressão política é um argumento forte para a manutenção de uma estrutura governamental de Inteligência centralizada [...]

As difusões de relatórios passam a seguir uma lógica seletiva, a que apelidamos “decidir pelo decisor”, que consiste em tentar antecipar as reações do usuário, determinando se o conteúdo da análise⁷ vai ou não agradar⁸ e a partir dessa “adivinhação”⁹ adotar medidas que vão desde a deturpação dos resultados da análise (para torná-la “Inteligência para agradar”) à simples não apresentação dos relatórios. Isso priva o político do exercício decisório, que é sua principal atribuição no processo, impedindo-o de tomar conhecimento e formar juízo de análises que poderiam ser decisivas.

A politização da Inteligência é um fenômeno generalizado em regimes autoritários. Conforme exemplificou Michael Herman (2009), “apesar dos sucessos do seu acervo, a Inteligência soviética selecionava e interpretava seu material para atender os preconceitos do regime do qual era parte integrante e encorajou estimativas enganosas de intenções ocidentais”. Johnson (2009) analisa que a politização ocorre apenas ocasionalmente em regimes democráticos, em razão de um sentido ético-profissional mais bem estabelecido nas sociedades abertas e livres, que buscariam de forma mais consistente a objetividade das análises. Nesses casos, a Inteligência poderia até se tornar politizada, mas, em razão da liberdade vigente e da integridade ética e intelectual dos analistas, isso seria menos frequente.

Os autores pesquisados não apresentam, no entanto, observações sobre o comportamento do fenômeno politização da Inteligência em sociedades que adotaram regimes democráticos ao final da Guerra Fria e do conseqüente fim da União Soviética, como as sociedades da América Latina, incluindo o Brasil, ou as ex-repúblicas soviéticas e outros países do Leste Europeu. Isso é compreensível tendo em vista a origem majoritariamente americana e britânica de suas experiências e conhecimentos.

⁷ Neste caso, consideramos que a análise foi bem executada pelo corpo técnico, com potencial para reação negativa do decisor diante da quebra de suas expectativas ou da apresentação de contrapontos e potenciais conseqüências dos seus projetos.

⁸ Antecipar a reação do decisor a uma análise de Inteligência é usual e desejável para que sejam desenvolvidas estratégias de convencimento e sustentação técnica ou mitigação de danos que possam ser causados pelo impacto dos relatórios. Em nenhum momento esse tipo de prática deveria reverter em alteração ou omissão de resultados.

⁹ Em muitos casos, a percepção do que agrada ou não a um político usuário de Inteligência é baseada em avaliações subjetivas, carentes de qualquer processo de profiling técnico, reforçando o amadorismo e antiprofissionalismo da conduta exposta.

A necessidade de proteger a atividade de Inteligência da pressão política é um argumento forte para a manutenção de uma estrutura governamental de Inteligência centralizada¹⁰ e controlada no mais alto nível de assessoramento do País, não deixando, assim, que as decisões que afetam a produção seja tomadas em departamentos regulares do governo (chancelaria, ministérios ou secretarias, que tratam de outros assuntos). Esses departamentos são eles próprios formuladores de políticas, que têm seus próprios interesses políticos influenciando em suas análises.

Para os autores estudados, em geral, somente o presidente da República, os altos funcionários envolvidos com a segurança nacional e o Congresso Nacional podem ajudar a proteger contra a politização da Inteligência, utilizando expedientes legais e constitucionais para garantir ferramentas e compromissos necessários à boa produção e difusão do produto da Inteligência. Nesse sentido, ao demandar claramente, acompanhar e fiscalizar a atividade com afinco e estabelecer limites de atuação sem interferir nos processos técnicos para obter resultados convenientes, reforçam-se os aspectos positivos da relação entre decisor e Inteligência. Ao contrário do jargão dos setores de comércio e prestação de serviços, em Inteligência, o cliente não tem sempre a razão.

5 Conclusões

Procuramos demonstrar que “falhas de Inteligência” podem ter sua raiz profunda

na fase de assessoramento e direção do Ciclo de Inteligência. Essas falhas acabam por condicionar e viciar os processos de produção trazendo problemas ao decisor e à própria agência de Inteligência.

Boa parte dos problemas de descrédito da Inteligência origina-se de erros cometidos na construção do vínculo com o decisor/usuário, em problemas na qualidade técnica das análises e na estratégia de apresentação de resultados. O descrédito que vem de uma construção sócio-histórica ou da má qualidade das análises pode ser facilmente combatido com políticas de investimento na qualidade técnica e de sustentação de resultados com base na tecnicidade.

A proteção contra a politização da Inteligência é de interesse geral para todos os altos funcionários de um governo e, em especial, para os próprios analistas e gestores da atividade.

A irrelevância consequente da saturação do decisor com produtos do tipo *push* pode ser revertida com uma melhor percepção das necessidades do usuário e uma abordagem profissional da produção, evitando a '*politização do produto*'. Mesmo quando há necessidade de convencer autoridades, comunicar idéias e proteger politicamente a atividade, os processos de produção devem ater-se a padrões éticos e técnicos de objetividade e imparcialidade.

A proteção contra a politização da Inteligência é de interesse geral para todos

¹⁰ Ver AFONSO (2009) para mais considerações sobre distanciamento e proximidade, criação e razão de agências centrais.

os altos funcionários de um governo e, em especial, para os próprios analistas e gestores da atividade. Manter a produção da Inteligência isenta de influências departamentais e políticas garante ao alto decisor um contraponto confiável diante de dilemas e conflitos dentro de segmentos técnicos diferentes do governo, especialmente quando há opiniões divergentes sobre qual ou quais políticas públicas adotar.

Aos analistas, cabe resistir às tentações da politização sabendo não sucumbir, de forma profissional, às pressões para alterações políticas dos seus resultados. Aos gestores, ter menos apreço pelo seu *status* e mais consciência da razão pela qual produzem Inteligência; aos decisores, cabe cobrar que a Inteligência caminhe harmonizada às suas próprias demandas de informação, entendendo também as necessidades específicas da outra parte.

As generalizações da literatura especializada, baseadas nas experiências americana e britânica e na observação destas sobre outras agências, permitem perceber que os problemas tratados neste artigo são de potencial ocorrência em qualquer comunidade de Inteligência.

Infelizmente, não há estudos sistemáticos sobre outras comunidades de Inteligência. Notadamente, inexistente material sobre o atual estado da Comunidade de Inteligência no Brasil quanto à exigência e à percepção das práticas e comportamentos apontados neste artigo. Isso revela, em parte, uma cultura ainda “fechada” ao diálogo, seja pelo desconhecimento dessas reflexões, seja pela pouca disposição em fazê-las.

Estarão as agências de Inteligência brasileiras maduras e prontas para, democrática e tecnicamente, identificar e combater esses problemas, avançando para uma qualidade superior em suas próprias organizações?

6 Referências

AFONSO, Leonardo Singer. Considerações sobre a Relação entre a Inteligência e seus Usuários. *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, n. 5, p. 7-19, out. 2009.

BETTS, Richard K. Analysis, War, and Decision: why intelligence failures are inevitable. In: GILL, Peter; MARRIN, Stephen and PHYTHIAN Mark (Orgs.). *Intelligence Theory: Key questions and debates*. London: Routledge, 2009, p. 87-111. Kindle edition.

DAVIES, Philip H. J. Theory and Intelligence reconsidered. In: GILL, Peter; MARRIN, Stephen and PHYTHIAN Mark (Orgs.). *Intelligence Theory: Key questions and debates*. London: Routledge, 2009. p. 186-207. Kindle edition.

FERNANDES, Fernando do Carmo. Inteligência ou Informações? *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, v. 2, n. 3, p. 7-21, set. 2006.

HAASS, Richard. N. *Making Intelligence Smarter*: Council of Foreign Relations, 2006. Disponível em: <<http://www.cfr.org/intelligence/making-intelligence-smarter/p127>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

HEUER JR., Richard J. *Psychology of Intelligence Analysis*. Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999. Disponível em: <<http://www.cia.gov/library/center-for>

-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychoIntelNew.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2012.

HITZ, Frederick P. Intelligence Failures and Politicization. In: WHY Spy? Espionage in an age of uncertainty. New York: St. Martin's Press, 2008. p. 82-94.

INTELLIGENCE cycle management. *Wikipedia: the free Encyclopedia*. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Intelligence_cycle_management>. Acesso em: 15 ago. 2012.

INTELLIGENCE dissemination management. *Wikipedia: the free Encyclopedia*. Disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Intelligence_dissemination_management>. Acesso em: 15 ago. 2012.

JERVIS, Robert L. *Why Intelligence Fails? Lessons from the Iranian Revolution and the Iraq War*. Ithaca and London: Cornell University Press, 2010. Kindle edition.

JOHNSON, Loch K. Sketches for a theory of strategic intelligence. In: GILL, Peter; MARRIN, Stephen and PHYTHIAN, Mark (Orgs.). *Intelligence Theory: Key questions and debates*. London: Routledge, 2009. p. 33-53. Kindle edition.

KENT, Sherman. Estimates and influence (1968). In: SHERMAN KENT and the Board of National Estimates: Collected Essays. Washington, DC: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1994. p. 33-42.

MARRIN, Stephen. Intelligence analysis and decision-making: methodological challenges. In: GILL, Peter; MARRIN, Stephen and PHYTHIAN, Mark (Orgs.). *Intelligence Theory: Key questions and debates*. London: Routledge, 2009. p. 131-150. Kindle edition.

SHULSKY, Abram N.; SCHMITT, Gary J. *Silent warfar: understanding the world of intelligence*. 3. ed. Washington, DC: Brassey's, 2002. Kindle edition.

WEINER, Tim. *Legado de Cinzas: uma história da CIA*. Rio de Janeiro: Record, 2008.